

# Reaktivierung – eine anspruchsvolle Aufgabe

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Warum Wachstum ein permanenter Prozess sein sollte.
- o Wie Sie erkennen, dass es dringend einer Reaktivierung bedarf und warum das eine hoch anspruchsvolle Aufgabe ist.
- o Wie Sie die Gefahr des „Nicht-Bemerkens“ bannen.



Erfolg kann verschiedene Effekte haben: Erfolg kann bestätigen, Erfolg kann zu weiteren Taten anspornen, Erfolg kann ein Unternehmen attraktiv machen, Erfolg kann zu weiteren Wettbewerbsvorteilen führen, Erfolg kann eine Sogwirkung haben. Erfolg kann aber auch satt und träge machen. Das Bemerkenswerte ist: Die Unternehmensführung hat es in der Hand, welchen Effekt der Erfolg ihres Unternehmens auf die Mitarbeiter und auf den Markt hat.

Sprechen wir heute einmal über die Selbstzufriedenheit, die in manchen Unternehmen auszumachen ist: Wir kennen nämlich hinreichend viele Unternehmen, die nach Jahren des Erfolgs immer noch von diesem zehren, die aber die Augen davor verschlossen haben, dass in Tat und Wahrheit bereits Wettbewerber an ihnen vorbeigezogen sind oder in Kürze vorbeiziehen werden, dass sich Marktgegebenheiten drastisch geändert haben oder ändern werden und dass sich Megatrends, die vor einigen Jahren noch in der Ferne lagen, plötzlich nicht mehr als theoretische Option abtun lassen, sondern sich Schritt für Schritt materialisieren. Vielen dieser Unternehmen geht es (noch) wirtschaftlich gut, sie erkennen aber nicht, dass der Erfolg, auf den sie sich berufen, ein ganz, ganz dünnes Eis ist, das die Last, die auf ihm liegt, nicht mehr lange tragen kann.

Auf Grund meiner Beratungserfahrung bin ich sehr vorsichtig geworden mit der landläufig als selbstverständlich dahingestellten Äußerung, dass Wachstumspausen mitunter notwendig sind, zum Beispiel nach umfang-

reichen Übernahmen oder nach dem Start eines fulminant florierenden Produkts. Ich bin anderer Auffassung und diejenigen unserer Klienten, die sich permanentem Wachstum verschrieben haben, sind dies auch. Wir haben möglicherweise ein unterschiedliches Verständnis von „Wachstum“. Unsere Erfahrung und unsere Beratungsergebnisse zeigen, dass Wachstum ein permanenter Prozess sein muss, unabhängig davon, ob gerade ein größerer Erfolg verzeichnet wurde, oder nicht. Sobald sich Unternehmen mehrheitlich mit sich selbst beschäftigen – was insbesondere nach umfangreichen Zukäufen häufig der Fall ist –, ist dies eine Riesenchance für den Wettbewerb, denn die Chance ist groß, dass der Kunde aus dem Fokus gerät und dies ist eine wunderbare Gelegenheit für Wettbewerber, sich bei eben diesem Kunden auf den Radar zu bringen.

Wir kennen es vom Fahrradfahren – und ich spreche hier nicht vom E-Bike: Sind wir in Bewegung, kommen wir auch einen Berg ganz gut hinauf. Wenn wir erst einmal stehen bleiben, ist das Anfahren eine Dimension schwieriger. Genauso verhält es sich auch in Unternehmen: Ist erst einmal ein (relativer) Stillstand erreicht, fällt es dem Unternehmen schwer, wieder in Bewegung zu kommen. Auch eine Pause hilft dann nicht, im Gegenteil: Sie macht es nur schlimmer.

Woran erkennen wir nun ein Unternehmen, das einer Reaktivierung, wie wir es nennen, bedarf? Hier sind einige Indikatoren:

- o Die letzte wirkliche Produkt- oder Leistungs-Innovation, die diesen Namen tatsächlich verdient, liegt weiter zurück, als dies in der Vergangenheit der Fall war.
- o Bei der letzten internen Innovation, also einer Innovation im Hinblick auf die interne Erbringung der Leistung, eine Prozessinnovation mithin, verhält es sich genauso.
- o Der Kunde und der Nutzen, den der Kunde hat, spielt in Meetings eine immer geringere Rolle.
- o Es werden mehr Meetings veranstaltet.
- o Die Disziplin und Verbindlichkeit des Einhaltens von Zusagen lässt nach.
- o Es wird mehr über Zuständigkeit, als über Verantwortlichkeit gesprochen.
- o Der „Feind“ wird zunehmend innen gefunden, statt außen.
- o Diskussionen über Bürozuordnungen, Anzahl der Fenster in den Büros, Art der Bürostühle, usw. nehmen einen überproportionalen Raum ein.
- o Die Dienstwagenregelung wird umfangreich überarbeitet und breit diskutiert.
- o Sie hören immer häufiger „Das steht mir zu“.
- o Die Erfordernis von Wachstum wird zunehmend (mitunter hinter vorgehaltener Hand) in Frage gestellt.

Sie sehen, worauf ich hinaus möchte: Interne Themen spielen eine immer größere Rolle und externe Themen, Kundenthemen, ein immer geringere Rolle. Daran erkennen wir maßgeblich, dass es einer Reaktivierung bedarf. Wenn ein Unternehmen sich selbst genug ist, läuft es Gefahr, in eine Scheinwelt abzugleiten. Diese Scheinwelt aber kann man sich immer schönreden, sie bezieht nie die tatsächlich für das Unternehmen relevante Welt ein. Gern sucht man sich in einer solchen Scheinwelt auch den Wettbewerb als Beispiel, der auch keine besseren Leistungen abbildet als man selber. Fatal.

Wenn wir die drei Phasen des Wachstums – mehr oder minder starkes Wachstum, mehr oder minder eintretende Stagnation und mehr oder minder starker Abschwung – einmal im Hinblick darauf bewerten, welche Phase am

schwersten zu bewältigen ist, so ist dies die Phase der Stagnation, die Phase also, in der eine Reaktivierung erforderlich ist.

Warum ist das so? Weil in dieser Phase noch von allem genug vorhanden ist: Die Gesellschafter erhalten eine hinreichende Rendite, die Mitarbeiter erhalten ein hinreichendes Gehalt, die Lieferanten werden pünktlich bezahlt, gern auch unter Wahrung von Skontofristen, weil genügend Cash im Unternehmen ist, die Produkte des Unternehmens werden gekauft, die Leistungen in Anspruch genommen. Die wesentliche Gefahr hier ist die des Nicht-Bemerkens. Niemand wird sagen, er wolle sich nicht bewegen, aber in Phasen der Stagnation ist die Anzahl derer, die sich nicht oder nicht wirksam genug bewegt, zu hoch und die Verlockung der Bequemlichkeit ist ebenfalls hoch. „Wird schon“, so die einhellige Meinung. Nein. Es wird nicht.

Reaktivierung ist eine hoch anspruchsvolle Aufgabe, da ein nicht unwesentlicher Aufwand damit verbunden ist, die Dringlichkeit zu erläutern. Unabdingbar bei einer Reaktivierung ist ein Reaktivierungsprojekt, das als Träger der Veränderung dient, das eine klare, nachvollziehbare, nicht zu breite Struktur aufweist und klare Verantwortlichkeiten mit ebenso klaren Handlungsspielräumen ermöglicht. Die Betonung liegt dabei auf „ein“ Reaktivierungsprojekt. Es muss gelingen, die wesentlichen erforderlichen Initiativen in einem Projekt zu bündeln, nicht in mehreren, um der Reaktivierung eine Identität zu geben. Das „Mitspielen“ in diesem Projekt ist kein Zwang, sondern attraktiv. Mitspieler müssen sich also bewerben, Sog statt Druck.

Gelingt es, ein solches Projekt als Träger der Veränderung in Richtung erneuten Wachstums mit der Unternehmensführung an der Spitze zu schmieden und ist das Unternehmen sich darüber im Klaren, dass es eines umso längeren Atems und Durchhaltens bedarf, je länger die Phase des nicht-hinreichend-Wachsens schon währt, sind gute Voraussetzungen geschaffen, dass die Reaktivierung gelingt. Müssen mitunter harte Personalentscheidungen dabei fallen? Müssen liebgewonnene Prozesse aufgegeben werden? Gehen vielleicht sogar ebenso liebgewonnene Produkte, Leistungen, Kunden über Bord? Ja, ja und ja. Genau deswegen ist es wichtig, Wachstum nicht als Projekt, sondern als Prozess zu verstehen und dies auch kulturell im Unternehmen – wieder begonnen bei der Führung – zu verankern. Gleichwohl: Die Reaktivierung kann ein Riesenerfolg werden, wenn man es richtig angeht.